

2019

Communication scientifique au colloque de  
l'AGRH de Bordeaux

---

# LA THEORIE DU CAPITAL SOCIAL : UNE GRILLE DE LECTURE DES DEMARCHES DE GPEC TERRITORIALE

---

**TRUONG-GIANG PHAM  
&  
BORIES AZEAU**



# LA THEORIE DU CAPITAL SOCIAL : UNE GRILLE DE LECTURE DES DEMARCHES DE GPEC TERRITORIALE

Références citation : PHAM et BORIES AZEAU, 2019, La théorie du capital social : une grille de lecture des démarches de GPEC Territoriale, AGRH Bordeaux

## Résumé

---

Le territoire a été largement investigué ces dernières années par les recherches en GRH qui se sont surtout focalisées sur les conditions de l'émergence d'une démarche territoriale collective à l'instar de la GPECT.

Souhaitant approfondir ce champ de recherche, nous avons retenu la théorie du capital social comme cadre d'analyse d'une recherche qualitative sur deux territoires de l'Est de la France. Nos résultats montrent que la GPECT peut être appréhendée comme un facteur de territorialisation du capital social. Ils précisent aussi les conditions du renforcement de ses logiques d'action collectives, notamment l'animation du dispositif par un acteur.

**Mots clef :** « Capital social » ; « territoire » ; « GPECT »

## Introduction

Comme le rappelait un article du Monde en 2017<sup>1</sup>, le combat pour l'emploi se joue à l'échelle locale. Ce « combat » se fonde sur de nouvelles pratiques de GRH axées sur la coopération entre les acteurs territoriaux. La GRH n'est plus alors seulement intra organisationnelle mais peut revêtir d'autres formes quand elle s'opère sur les territoires. C'est le cas de la GPEC territoriale (GPECT ou GTEC).

Initiateurs d'une démarche de GPECT, les acteurs locaux se mobilisent, échangent et s'organisent, faisant ainsi émerger un processus d'animation local dont les piliers sont la coordination des acteurs et les ressources territoriales (Lamara, 2009).

Le territoire a été largement investigué ces dernières années par les recherches en GRH qui se sont surtout focalisées sur les conditions de l'émergence d'une démarche territoriale collective (Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2018). Mais dans des contextes économiques et sociaux fluctuants, les processus qui initient la GPECT (Mazzilli et Pichault, 2014) et ses contours restent à préciser (Loubès et Bories-Azeau, 2016).

Nous avons souhaité approfondir ce champ de recherche en cernant les contours de cette démarche qui anime les ressources territoriales. La théorie du capital social (Angeon et Callois, 2006, 2004 ; Perret, 2011) peut ici constituer un cadre d'analyse, comme l'ont montré les recherches sur les démarches collectives de GRH à l'échelle territoriale (Angeon et Callois, 2004, par exemple). Cette théorie permet en effet d'appréhender l'évolution des représentations, des interactions et des mécanismes d'ajustement qui font émerger des processus de GRH ouverts sur le territoire (Bories-Azeau et al., 2008).

Il s'agit en particulier de comprendre les ressorts du territoire dans son fonctionnement social. Notre questionnement de recherche est donc le suivant : Comment produire et mobiliser du capital social dans le cadre de démarches de GPEC à l'échelle d'un territoire ?

Afin d'apporter des éléments de réponse à ce questionnement, nous présentons les résultats d'une recherche qualitative menée sur deux territoires de l'Est de la France. Ces éléments de réponse sont organisés en trois parties. Après avoir précisé le cadre d'analyse de la recherche (1), et sa méthodologie (2), nous en exposons les principaux résultats (3).

### 1- Cadre d'analyse

L'analyse de la dimension relationnelle de la gestion des compétences territoriales (1.1.) est suivie de celle des contours du capital social territorial (1.2.).

#### 1.1. *La dimension relationnelle de la gestion des compétences territoriales*

La littérature sur les pratiques de GRH territoriales a cherché à mieux cerner les mécanismes de l'extension des problématiques d'emploi de l'entreprise au territoire (Bories-Azeau et al., 2011 ; Mazzilli, 2011). Les recherches (Defélix et Mazzilli, 2009 ; Asselineau et Cromarias, 2010 ; Defélix et al., 2013 ; Defélix et Picq, 2013, notamment) ont montré que cette approche territoriale induit de nouvelles conceptions de la GRH dont relève la GPECT ou GTEC. Celle-ci « *consiste en des pratiques de GRH organisées (mutualisation des emplois et*

---

<sup>1</sup> Axel Parkhouse, « Le combat pour l'emploi se joue à l'échelle locale », Le Monde, 13 mai 2017.

*de la formation, mobilité régionale, GPEC territorialisée, etc.) à l'extérieur des frontières traditionnelles de la firme dans le but de renforcer la compétitivité d'un territoire géographique local » Fauvy et Arnaud (2012 : 55). Si la GPEC traditionnelle ou intra organisationnelle signifie souvent des ajustements d'effectifs, la GPECT cherche à valoriser durablement les RH territoriales, envisagées comme un potentiel à enrichir, un vivier de compétences pour les entreprises locales et un facteur d'attractivité et de dynamisme territorial.*

Defélix et Mazzilli (2009 : 7) définissent les compétences territoriales comme « *une combinaison de ressources géographiquement proches et permettant au territoire d'afficher une spécialisation compétitive* ». Ces compétences, qui émergent dans un contexte particulier d'entreprises « étendues » (Defélix et Picq, 2013), ont fait l'objet de recherches portant sur les pôles de compétitivité (Ehlinger et al., 2007), mais aussi sur des systèmes productifs plus classiques, à l'instar de la coutellerie de Thiers (Asselineau et Cromarias, 2011) qui regroupe des petites entreprises autour d'une image, d'une industrie localisée. Les travaux d'Asselineau et Cromarias complètent ceux de Defélix et Mazzilli en s'intéressant aux territoires ne disposant pas d'outils économiques structurants tels que les pôles de compétitivité, mais qui sont « *a priori défavorisés au regard d'une analyse économique ou stratégique classique* » (Asselineau et Cromarias, 2011 : 2).

Cet ensemble d'acteurs réunis dans un cadre productif ne sont pas liés par une nécessité productive, mais par leur appartenance au territoire, espace de proximités géographique, organisationnelle et institutionnelle (Torre et Rallet, 2005). C'est un espace de ressources où les acteurs peuvent construire de véritables coopérations qui favorisent l'émergence de compétences spécifiques en réponse aux besoins de l'appareil productif local et aux enjeux de développement local (Mendez et Mercier, 2006). La spécification des compétences et la localisation des activités peuvent être liées par une dynamique d'acteurs particulière à chaque territoire, ce qui induit des logiques de développement territorial différenciées (Camagni et Capello, 2013).

Le territoire peut ainsi être conçu comme un construit collectif d'acteurs dont les comportements génèrent de la territorialité (Pecqueur, 2006). Et les proximités plurielles (Zimmermann, 2008) liant ces acteurs constituent un « capital » qui renforce la productivité des facteurs locaux (Camagni et Capello, 2013). Il s'agit là d'un capital territorial qui associe (Lacquement et Chevalier, 2016) la gouvernance locale, les ressources matérielles et immatérielles du territoire et le capital relationnel entre les individus impliqués dans les démarches de développement, autrement dit le capital social. Les interactions entre les acteurs territoriaux et les ressources qu'elles procurent génèrent en effet un capital social constitué de l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles, accessibles grâce à des réseaux sociaux (Putnam, 1995 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998). Le capital social territorial, qui s'appuie aussi sur le capital humain (Camagni et Capello, 2013), est un élément central par rapport à l'espace.

## *1.2. Les contours du capital social territorial*

Depuis le milieu des années 90, la notion de capital social connaît un réel engouement dans la littérature (Ponthieux, 2006), notamment en réponse au besoin d'un nouveau prisme d'analyse d'un phénomène alors peu exploré, l'imbrication des sphères économiques et sociales et les facteurs explicatifs des dynamiques observées du fait de cette imbrication.

Le concept du capital social, qui recouvre un ensemble de normes et de réseaux qui facilitent l'action collective (Angeon et Callois, 2006), a été notamment mobilisé par les recherches sur

ses fondements économiques (Woolcock, 1998). Cette approche préconise notamment l'analyse des liens (faibles, forts, fermés ou ouverts) entre les acteurs et de l'encastrement qui permet de mieux appréhender la relation de l'emploi et des compétences au plan territorial. Le capital social devient un levier du processus de développement territorial en favorisant la circulation de l'information et l'action collective.

L'action collective requiert un cadre spatial qui devient territoire quand chaque acteur peut se situer par rapport aux autres au sein d'un réseau constitué (Pecqueur, 2015). Les réseaux personnels et professionnels s'imbriquent, les individus se connaissent dans la sphère professionnelle, comme dans le cadre d'activités de loisir ou politiques. Il importe donc de revenir sur la notion d'encastrement social (Granovetter, 1974). L'apport de Granovetter ici est de trois ordres.

Le premier concerne la formalisation d'un seuil au-delà duquel l'action collective peut s'expliquer comme celle des individus, à un niveau « méso », qui permet d'appréhender la formalisation du capital social dans un cadre territorial. Le capital social devient territorial en se construisant via les interactions entre les individus liées par des proximités géographiques et organisées. Le territoire n'est pas le lieu d'une collectivisation d'un problème et de ressources individuelles, mais un espace favorable au développement de dynamiques relationnelles fondées sur la réputation, la confiance ou la réciprocité.

Le deuxième apport de Granovetter a trait à la circulation de l'information. La segmentation du marché du travail en de multiples marchés locaux induit une dissymétrie d'information qui peut conduire les agents économiques, notamment les chefs d'entreprise, à prendre des décisions inefficaces. Pour Granovetter, la résolution de cette difficulté tient à l'existence de liens forts et de liens faibles qu'il faut mobiliser différemment. Les premiers transmettent des connaissances et des savoirs, et les seconds plutôt de l'information. Le capital social repose en partie sur des liens faibles entretenus par des individus au sein de réseaux et créés lors de contacts brefs et occasionnels. A la différence des liens forts, ils supposent peu d'investissements et peuvent constituer des sources efficaces d'information. Callois (2006) identifie à propos des territoires ruraux et de la dynamique d'emploi, deux catégories de liens sociaux dans le capital social de Putnam (1995) : des liens « fermés » ou *bonding* *i.e.* les relations entre les individus au sein des cellules sociales élémentaires du territoire et qui en assurent la cohérence sociale. Et des liens tissés à l'extérieur du territoire ou *bridging* qui permettent l'ouverture du territoire.

Le troisième apport de Granovetter est la notion d'*embeddness* ou d'encastrement des phénomènes économiques dans les relations sociales. Dans des contextes où les choix économiques sont très nombreux et en interaction constante, les relations économiques entre les individus s'appuient en effet sur un ensemble préexistant de relations sociales et sur le développement au sein d'une structure, de nouvelles relations interpersonnelles. Pour l'emploi local, l'imbrication sur un territoire des relations sociales, des réseaux familiaux et professionnels est centrale. Les décisions de mobilité des salariés et des entreprises peuvent ainsi obéir à des considérations personnelles liées à la préservation des réseaux relationnels. Ces réseaux locaux font circuler plus efficacement l'information, permettent d'opérer des choix individuels d'emploi et créent un cloisonnement entre les individus appartenant aux réseaux et ceux qui n'en font pas partie.

La gestion de l'emploi, des compétences et de la mobilité semble ainsi plus efficace dans une perspective territoriale entendue comme un cadre spatial et relationnel. En effet, elle repose sur la gestion des connaissances en situation de coopération en valorisant le développement de

ressources relationnelles communes (Salvetat et al., 2011). Analysant le processus de gestion des connaissances des entreprises rivales, les auteurs questionnent cette relation lorsque celles-ci entrent dans un processus de coopération. Celle-ci se concrétise en particulier dans la gestion collective d'une pénurie de compétences et d'emplois. Mais elle suppose de fonder la relation sur une confiance réciproque (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

Le capital social revêt de nombreuses propriétés (Callois, 2006). Il permet la transmission efficace de l'information, le contrôle de l'opportunisme et des perspectives d'action collective. Il génère aussi des effets négatifs, notamment lorsque des relations de confiance de type bonding (Putnam, 1995) prévalent dans un territoire, l'enfermant sur lui-même. Le capital social peut aussi freiner les innovations en favorisant les mécanismes d'entraide source d'externalités positives qui décourage les entrepreneurs potentiels de se lancer dans un projet dont ils ne recueilleraient que peu de bénéfices. Enfin, il peut favoriser des collusions et ainsi des discriminations fondées sur une rente monopolistique captée par des petits groupes excluant tout concurrent potentiel dans ou hors du territoire.

Le bonding et le bridging sont deux facettes du capital social qui ouvrent des perspectives d'analyse sur l'une de ses expressions les plus importantes, la coopération.

Notre recherche se focalise plus particulièrement sur deux dimensions du capital social territorial qui fondent les dynamiques d'emploi : les réseaux et les coopérations liés aux interactions entre les acteurs territoriaux. La principale ressource territoriale provient ainsi des mises en relation et du développement de compétences collectives partagées que le capital social, ressource relationnelle, favorise. Comment alors mobiliser ces acteurs dans un cycle d'activités afin de générer une capacité collective de réponse aux problèmes posés ? Nous proposons ici d'apporter des éléments de réponse.

## **2- Méthodologie**

La méthodologie de la recherche repose sur l'étude de deux cas illustratifs de l'émergence et de l'animation du capital social autour de la dynamique de l'emploi et des compétences sur un territoire.

Nous avons retenu une méthodologie qualitative. Outre son caractère exploratoire, le recours à cette méthodologie se justifie par le choix d'illustrer en profondeur des cas de GPEC à dimension territoriale. Nous avons donc privilégié une approche interprétative.

### *2.1. Présentation des deux cas*

Ces deux territoires ont été sélectionnés par un Comité de Pilotage monté à l'initiative de la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP), réunissant le commissariat Général à l'Égalité des Territoires (CGET), Agrosup Dijon et Sol et Civilisation. Cette étude s'inscrit dans un programme plus large de capitalisation des Initiatives Territoriales en faveur de l'Emploi (JITE). Sur la base de ces JITE, le Comité a estimé que le choix de deux territoires d'enquête devait reposer sur deux critères prenant en compte les caractéristiques du territoire et du système d'acteurs. Le premier critère correspond à la dynamique d'acteurs engagés dans la démarche de gestion des emplois et des compétences. Elle est fondée sur la capacité des acteurs à gérer ensemble et efficacement un programme financé par l'État et les collectivités territoriales. Les territoires visés correspondent à des périmètres définis administrativement sur lesquels des acteurs se sont organisés. Pour les deux territoires, l'idée

n'était pas de choisir une même unité géographique ou administrative (Pays, Région, Département ou Canton), mais de privilégier les aires d'intervention des porteurs de projets. Dans le cas du sud Alsace, il s'agit de la Maison de l'Emploi de Mulhouse (MEF) et du Pôle d'Equilibre Territorial et Rural du Pays de Langres (ex-Pays de Langres). Le second critère repose sur les caractéristiques structurelles des territoires, à savoir des territoires dont la dynamique d'emploi est favorable dans la mesure où ils affichent des taux intéressants d'activité et de formation, et disposent d'équipements infrastructurels intéressants pour les entreprises et les ménages. Ces éléments sont appréciés par le Comité de pilotage car il s'agit de proposer des modèles de développement pour avoir des pistes à suivre pour les prochains programmes de politiques publiques locales d'emploi. A l'arrivée, le choix a porté sur deux territoires très différents, l'un étant très rural et l'autre plus urbain. Ce contraste a été jugé potentiellement intéressant afin de comprendre l'existence d'un éventuel effet de la dispersion des activités et de la faible densité des habitants. L'effet de contraste entre les deux territoires permet de mieux révéler les logiques d'implication sous-jacentes aux dynamiques d'acteurs. Si le nombre et la diversité des projets permettent de caractériser un territoire dynamique, ils n'indiquent pas les mécanismes d'implication des acteurs. Par conséquent, nous avons cherché à approfondir, dans les entretiens, ces deux dimensions d'implication et d'organisation des acteurs dans les projets de GPECT.

Les territoires choisis pour analyser le processus d'émergence du capital social territorial sont ceux de Langres et du Sud Alsace. Le tableau suivant précise leurs caractéristiques.

**Tableau 1 : Caractéristiques des territoires étudiés**

	PTER du Pays de Langres	Sud Alsace
Taille	2265km <sup>2</sup> (168 communes)	1814 km <sup>2</sup> (236 communes)
Densité	21 habs/km <sup>2</sup>	260 habs/km <sup>2</sup>
Ville principale (population)	Langres (8240 habitants)	Mulhouse (110755 habitants)
Actifs	18000 actifs dont 11500 en emploi	195118 actifs dont 134312 en emploi

Source : INSEE (2015)

Les deux territoires de la région Grand Est étudiés constituent les aires d'intervention des porteurs de projets : la Maison de l'Emploi de Mulhouse (MEF) pour le Sud Alsace, dont la ville principale est Mulhouse, et le Pôle d'Equilibre Territorial et Rural (PETR)<sup>2</sup> du Pays de Langres.

**Tableau 2 : Présentation des cas**

<p><b>Le Pôle d'Equilibre Territorial du Pays de Langres</b>  <i>Source : Pays de Langres, 2016</i></p> <p>Le 1er janvier 2016, l'Association du Pays de Langres et le Syndicat Mixte Langres Développement ont fusionné dans le PETR du Pays de Langres.</p>
---

<sup>2</sup> Le PETR est une structure juridique née de la loi MAPTAM (loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles) de janvier 2014.

L'Association du Pays de Langres portait pour son territoire, le projet de développement à 10 ans via la Charte de pays 2007-2013 « Enrayer le déclin démographique et renforcer l'attractivité du territoire » dont l'objectif était d'assurer l'accueil et le maintien de populations et d'activités.

Cette association n'a pas de compétences définies par la loi. C'est un espace de concertation entre élus et société civile, de mutualisation de moyens et d'assistance technique. Elle recherche les financements nécessaires pour ses actions et emploie une équipe technique. Elle est composée de 2 collèges :

- 6 Communautés de communes.

- Des personnes de droit public : le Conseil départemental et régional, le Syndicat Mixte d'Aménagement Touristique des Lacs et du Pays de Langres, le Syndicat Mixte d'Aménagement Economique du Pays de Langres, la Ville de Langres et le Conseil de Développement Local.

### **La démarche Transvers'Al**

*Source : Maison de l'Emploi et de la Formation de Mulhouse, 2016*

TransverS'AL se fonde sur une analyse globale de l'emploi sur le territoire. Des études et diagnostics ont été réalisés sur les taux d'emploi par secteur, sur la variabilité de l'emploi, le taux de rotation de l'emploi par secteur et les créations et destructions de postes. La vitalité du marché du travail et les spécificités de la localisation de l'emploi ont été analysées. Cette analyse des flux, complétée par une analyse des données financières des entreprises et des diagnostics par filière, procure une vision très fine de l'emploi sur le territoire et un regard plus territorial sur les enjeux.

Forte de cette connaissance nouvelle du territoire, la démarche se concrétise par une série d'actions pour développer un projet commun aux différents partenaires. La démarche se veut correspondre à un espace ouvert de concertation et d'action permettant le déploiement d'une stratégie partagée. Son intérêt réside dans la convergence des approches des employeurs, des actifs et des institutionnels, sur les questions de GTRH, et la mise en commun de leurs compétences pour mutualiser et valoriser les outils territoriaux existants. Elle permet de rassembler les ressources sur la problématique de la mobilité professionnelle, dans une logique préventive.

Les principales actions déployées :

- 1) Mise en place de la plateforme de mobilité pour faciliter les reconversions des salariés en leur permettant d'identifier les compétences nécessaires et les formations à réaliser.
- 2) Création de boîtes à outils pour les chefs d'entreprise pour recruter, former et développer leurs activités.
- 3) Communication sur la formation et mise en réseau des acteurs de la formation pour répondre plus efficacement aux demandes des actifs.
- 4) Mise en place d'un numéro unique pour aider les actifs à trouver leurs formations.
- 5) Instauration de soirées des « transitions professionnelles »

## *2.2. Recueil et traitement des données*

L'étude de chacun des deux territoires s'est déroulée en deux volets. Le premier volet consiste à mieux comprendre les enjeux territoriaux à partir d'analyses documentaires Il s'agit de mobiliser la littérature grise fournie par les acteurs locaux : les études sectorielles, rapports d'audits, comptes-rendus, présentations graphiques. Le second volet repose sur 23 entretiens semi-directifs conduits avec des représentants des grandes sphères d'acteurs : économique, politique, associative et citoyenne (Sol et Civilisation, 2011), sur les conditions et moyens de leur implication dans le projet.

Pour sélectionner les personnes à interroger, nous avons commencé par identifier trois niveaux distincts dans les projets de GPECT.

D’abord le niveau de réflexion et de conception, avec des personnes qui ont eu à préparer la démarche et qui gèrent concrètement le dispositif ; il s'agit de groupes plutôt fermés ayant la maîtrise méthodologique.

Ensuite, le niveau de pilotage dans lequel nous avons pu identifier un groupe de décideurs. Ce niveau analyse les objectifs, définit les indicateurs de suivi et d'évaluation.

Enfin, le troisième niveau correspond à celui de la réalisation des actions ; il s’agit d’acteurs aux champs d’intervention souvent thématiques et censés mettre en application des actions à partir de leurs structures.

Les personnes interrogées ont été sélectionnées sur la base de leur participation à l’un des trois niveaux d’intervention identifiés précédemment. Comme le montre le tableau suivant, nous avons cherché à privilégier deux types d’acteurs à enquêter : les acteurs institutionnels et les élus ainsi que les acteurs de l’entreprise et leurs représentants.

**Tableau 3 : Echantillon de l’étude**

<b>Territoire de Langres</b>	
<b>Fonction</b>	<b>Structure</b>
Directrice	Mission locale
Directeur	Entr'in 52 (SIAE)
Animateur et référent GTEC	Actisud 52 (Représentant entreprise)
Président	Actisud 52 (Représentant entreprise)
Président	Communauté de Communes du Pays de Chalindrey
Président	Conseil de Développement Territorial
Directeur	Poinfor (Entreprise)
Directeur général	Site langrois de Freudenberg Elastomères
Directeur	Pôle Emploi
Conseiller entreprises	Chambre des Métiers (Représentant entreprise)
Chef de service	Tremplin 52 (SIAE) (Représentant entreprise)
Responsable	Unité Territoriale de la Direccte
<b>Sud Alsace</b>	
<b>Fonction</b>	<b>Structure</b>
Responsable RH	PSA Peugeot Citroën (Entreprise)
Animateur territorial	Bassin mulhousien, UD68
Conseiller d'entreprises	Chambre des Métiers (Représentant entreprise)
Directeur	Pôle développement économique et attractivité, Communauté d'Agglomération M2A
Directeur	Pôle Emploi
Président MEF, Vice-président M2A, adjoint au maire de Mulhouse	MEF Communauté d'Agglomération M2A Mairie de Mulhouse
Chargée de Développement RH, Emploi et Formation,	UIMM Alsace (Représentant entreprise)
Responsable	Pôle développement territorial Agence Sud Alsace
Directeur d’un service	Conseil régional

Secrétaire général Haut-Rhin	Syndicat FO
Responsable Conseil	Fongecif Alsace

Les entretiens ont été menés de façon identique sur les deux territoires au printemps 2016. D'une durée de deux heures environ, ils ont fait l'objet d'une synthèse et le tout a enfin été rassemblé en une synthèse générale afin de conserver l'anonymat des entretiens comme le souhaitait la DGEFP. Ils ont parfois été complétés par des entretiens téléphoniques, en fonction des besoins et des informations manquantes.

Après une première question préliminaire sur la perception de chaque personne des enjeux du territoire, les questions posées ont porté sur les cinq thématiques principales de la recherche : la mobilisation des acteurs, le niveau et la forme des participations, le retour d'expérience et les effets sur les relations, et enfin la place de l'Etat dans le dispositif.

Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique (Bardin, 2013) en fonction des cinq thématiques principales.

### 3- Résultats

La présentation de nos résultats s'articule autour de la mise en évidence de la GPECT comme facteur de territorialisation du capital social (3.1.) et de l'analyse des conditions du renforcement de ses logiques d'action collectives (3.2.). Sachant que si les initiatives locales en matière d'emploi et de compétences nécessitent à chaque étape une mobilisation forte des acteurs et de leurs réseaux (Gumuchian et al., 2003), leur déploiement suppose l'animation du dispositif par un acteur.

#### 3.1. La GPECT : un facteur de territorialisation du capital social

La présentation du contexte des démarches de GPECT étudiées (3.1.1.) est suivie de l'analyse du processus d'implication des acteurs territoriaux (3.1.2.) et des interactions autour de la démarche de GPECT (3.1.3.).

##### 3.1.1. Le contexte des démarches de GPECT étudiées

Les deux territoires étudiés, qui se différencient dans leur approche de la GPECT, ont connu des lancements de projet différents liés à leur histoire et leurs singularités.

#### **Le projet Transvers'Al : une GPECT sollicitée par un acteur social**

Ce projet répond à une demande de la Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT) en mars 2008 de créer une plate-forme des emplois et des compétences pour les salariés du textile dans le Sud Alsace ; la Maison de l'Emploi de Mulhouse (MEF) a alors accepté cette proposition à condition d'élargir la démarche au-delà de la branche textile. Ainsi, la lecture du sujet par la MEF repose sur une GPECT impliquant les trois principales branches territoriales (textile, métallurgie, chimie) via des actions à court, moyen et long terme. L'objectif est de lier, dans un même projet territorial, la stratégie économique et celle de l'emploi. Il s'agit de tenir compte de la vitalité du marché du travail et de la rotation de l'emploi en déterminant les filières et activités en déclin et en développement. Le cœur du projet a été alors d'identifier les

compétences non transférables ou spécifiques, considérées comme des freins possibles à la mobilité des salariés, les compétences transférables entre des métiers en disparition et des métiers émergents pour permettre aux salariés de se repositionner sur un segment plus porteur. L'objectif était d'introduire plus de mobilité et de souplesse dans les parcours professionnels en créant des passerelles entre les secteurs. C'est là un des enjeux majeurs de la GPECT qui vise à accompagner les entreprises d'un secteur donné, sur un territoire, à anticiper l'évolution des emplois et des compétences liée aux mutations de leur activité, les difficultés économiques et à sécuriser les parcours professionnels (Mazzilli, 2009). Nous rejoignons ici les conclusions de Loubès et Bories-Azeau (2016) pour qui la gestion des compétences individuelles locales accompagne la construction d'une compétence territoriale (Defélix et Mazzilli, 2009) et vice versa. Ainsi, la construction d'une compétence territoriale doit articuler la gestion des compétences individuelles locales et l'anticipation de l'évolution des métiers sur le territoire.

### **Le PETR du Pays de Langres : une GPECT initiée par les pouvoirs publics**

Cette démarche a été suggérée par l'Etat qui a contacté le Club d'entreprises Actisud 52<sup>3</sup>. Celui-ci a sollicité l'association du Pays de Langres. La dynamique a immédiatement été reprise par le duo Actisud et Pays de Langres qui a ensuite rencontré d'autres partenaires financeurs potentiels pour enfin mobiliser l'ensemble des acteurs de l'emploi et de la formation. Le conseil de Développement du Pays a joué ici un rôle important par une mobilisation rapide et un portage politique de la démarche. Les participants bénéficiaires ont, eux, été impliqués dans les projets, selon les besoins et les actions. La démarche, sous-tendue par une logique de construction territoriale prescrite (Loubès et Bories-Azeau, 2012), s'est ainsi ouverte progressivement.

#### 3.1.2. Le processus d'implication des acteurs territoriaux

La trajectoire d'implication des acteurs est assez similaire une fois le projet initié. Elle suppose un partage des enjeux territoriaux liés à la réalisation d'investissements relationnels qui favorisent la territorialisation du capital social.

Nos résultats montrent une implication variable des acteurs selon leur sollicitation au début du projet, le type de projet et les actions menées. Mais dans les deux cas, on observe une forte présence des acteurs au lancement de la démarche, ce qui semble être une condition de sa légitimation, comme le fait observer Houessou (2015).

La convivialité, la lisibilité des actions, la forte connexion entre les actions et les besoins exprimés, et la faible institutionnalisation de la démarche sont citées comme les principales conditions de l'implication des acteurs, en particulier des chefs d'entreprise. L'approche du projet de la MEF via la sollicitation des réseaux de chaque acteur a été également très favorablement perçue. Suivant Granovetter (1990), les réseaux favorisent ainsi la multiplicité et l'efficacité des échanges, générant la confiance des acteurs dans le programme ; ils se fondent sur une animation dynamique par une « personne du territoire » complétée par un soutien des services de l'Etat. Les acteurs soulignent aussi le rôle d'éléments de contexte dans la réussite du projet : un diagnostic partagé de la situation des entreprises et un financement de l'Etat suivi dans le temps.

---

<sup>3</sup> Actisud 52 est un club d'entreprises locales regroupant 92 sociétés rassemblant près de 2000 emplois. Interface reconnue entre les entreprises et les acteurs institutionnels locaux, elle a joué un rôle central dans le démarrage et la réalisation de la démarche GTEC.

Le niveau d'implication des acteurs territoriaux dans la démarche de GPECT est jugé très important par les observateurs extérieurs au territoire. Mais il ne semble pas tout à fait satisfaire les acteurs locaux qui soulignent la nécessité d'une animation permanente des réseaux avec une recherche constante du meilleur positionnement de projet afin de s'impliquer dans une démarche à long terme. Le bonding (Putnam, 1995) semble nécessaire, mais insuffisant pour pouvoir se passer d'une animation efficace.

### 3.1.3. Les interactions autour de la démarche de GPECT

Il s'agit ici de comprendre la manière dont les acteurs interagissent autour d'un projet commun, et en adoptent une vision partagée.

La territorialisation du capital social s'est opérée peu à peu par le partage d'une analyse du territoire, l'affermissement des liens forts et de l'extension des liens faibles (Granovetter, 1974) et des rencontres au sein des réseaux personnels et professionnels. Ainsi, pour la responsable RH de PSA : « *Le travail de mise en lien effectué par la MEF nous permet d'avoir une meilleure compréhension de l'ensemble des acteurs du territoire* ». Nous rejoignons ici les conclusions de Raveyre (2006) : les interactions au niveau territorial ne sont pas spontanées, mais en partie construites par des dispositifs permettant les rencontres (réunions, aides, accords) et l'engagement de personnes qui constitue un véritable investissement immatériel, qualifié de coopératif.

La distribution des rôles entre les acteurs se fait en amont des réunions de pilotage et par cooptation au sein des réseaux. L'institution chef de file du projet s'investit du projet en proposant sa lecture et en en acceptant sa responsabilité notamment en cas d'échec. Un processus de cooptation a été aussi mené afin que les autres acteurs soient « garants » de la réussite du projet. Ainsi, les stratégies de mobilisation et d'animation sont développées par le chef de file pour entretenir et activer ce capital social. Pour Sud Alsace, ces stratégies s'appuient en particulier sur deux dispositifs de GPECT : la plateforme de mobilité dans une logique de sécurisation des parcours professionnels qui légitime la GRH territoriale (Everaere et Glée, 2014) et des boîtes à outils pour les chefs d'entreprise.

Le chef de file du Sud Alsace a dû composer avec les actions et les acteurs déjà en place. En effet, chaque institution locale mène ses propres actions auprès de ses publics (exemples : des jeunes pour la Mission Locale, des demandeurs d'emploi pour Pôle Emploi) et veille à ce que les nouvelles initiatives liées au projet n'empiètent pas sur ses prérogatives. Sachant que les acteurs qui intègrent ces démarches valident dès le départ l'ensemble des programmes, sans pouvoir vraiment évaluer, à l'instar de la structure porteuse, le temps long et le nombre d'actions menées. Pour accepter d'en être partenaire, les acteurs mettent donc en avant leur confiance et la neutralité de la MEF, à l'instar du directeur d'un service du Conseil régional : « *Du fait de sa neutralité, son approche globale et inclusive, et du fait que la GPEC-T figure dans ses missions, la MEF est la structure la plus pertinente pour porter une démarche comme TransverS'Al* ».

Le Pays de Langres a adapté aussi, ses missions selon le périmètre d'action des structures (Chambre de Commerce et d'Industrie, Pôle Emploi et Mission Locale) œuvrant sur le territoire. Mais si certains acteurs ont d'abord affiché leurs réticences du fait d'actions en cours sur la GPEC de branche ou de peu de moyens, ils se sont investis en même temps peu à peu dans la démarche. C'est le cas des chefs d'entreprise enclins à participer à la démarche en fonction de l'intérêt suscité. La participation de ceux-ci est soumise à des conditions de

neutralité politique, comme le rappelle ce dirigeant d'entreprise : *Il est tout d'abord impératif que les personnes qui gèrent la démarche soit « déconnectées des pressions électorales ou de lobbys ». Il faut que le projet soit concret, qu'il ne soit pas trop consommateur en temps, et qu'il soit « connecté aux besoins du territoire »*

Le langage commun sur un même objet, l'émergence d'une vision commune et la définition progressive d'une stratégie territoriale partagée, points d'appui de la construction d'une compétence territoriale, peuvent être facilités par des institutions qui « laissent la main » aux acteurs locaux. Le bonding (Putnam, 1995) s'exprime ici de manière à créer un capital confiance, socle du capital social territorial.

### *3.2. Les conditions du renforcement des logiques d'action collectives de la GPECT*

Nos résultats soulignent que l'implication des acteurs dans la démarche de GPECT suppose une animation permanente de ce dispositif (3.2.1.) et un repositionnement des rôles des acteurs (3.2.2.).

#### 3.2.1. Une nécessaire animation permanente pour entretenir l'implication des acteurs

Sur les deux territoires, on note des similitudes dans l'animation de la démarche : elle est permanente, alors que le projet était initialement porté par tous et qu'il est en cours d'exécution, et la requalification « au fil de l'eau », par les responsables du programme du périmètre d'action, en particulier des tâches du chef de file et des partenaires. Les animateurs doivent aussi alimenter le processus par de nouveaux projets structurants. Suivant Houessou (2015), l'adaptation et la recréation continues de l'espace traduisent le caractère constamment construit, flexible et consensuel du contenu du projet de GPECT ; en effet, comme le souligne le Directeur de Pôle Emploi (Sud Alsace) : *« si un autre acteur que le couple PETR-ActiSud prenait la main concernant le management et la réflexion de la démarche, celle-ci perdrait de sa cohérence par rapport aux besoins locaux »* L'animation apparaît ici comme un « facilitateur » de capital social, comme le notent Bories-Azeau et al. (2008) : elle favorise, à travers les actions collectives, la construction progressive de valeurs et de références collectives et d'une représentation communes des enjeux stratégiques, des impacts économiques et relationnels. Dans les cas étudiés, son acceptation est conditionnée par sa nature locale. Elle ne peut être le fait d'acteurs extérieurs comme les bureaux d'études ou les instances étatiques.

Un sentiment d'essoufflement a été ressenti en particulier lors du changement d'animation de la MEF et du départ de l'animateur à Langres. Les acteurs pointent la nécessité, dans les deux cas, d'une animation forte, continue et neutre pour pérenniser la démarche, comme par exemple le directeur d'un service du Conseil régional : *« Suite au départ de la première animatrice de TransverS'Al, la démarche a connu un certain essoufflement, lié au plus faible niveau d'animation durant une période donnée. Pour pallier cette « usure », il est important d'avoir des actions concrètes sur lesquelles les acteurs peuvent s'impliquer, et des sujets qui intéressent l'ensemble des acteurs ».* Conseil Régional

Mais la perception de l'animation de la MEF diffère selon les acteurs, englobant un soutien technique, une veille informationnelle et la participation ponctuelle à des événements ou allant au-delà avec une prise en charge d'une partie du déploiement des actions. Cette approche différenciée peut expliquer la difficulté de certains acteurs pour continuer à s'impliquer.

Nos résultats soulignent aussi un rôle émergent de la MEF, celui de la coordination des actions locales en matière d'emploi. La démarche, transversale a en effet conduit la MEF à occuper un rôle prééminent dans le paysage institutionnel de l'emploi à travers la mobilisation des acteurs, la mise en lien et en cohérence. Ce rôle n'est ni revendiqué par la MEF, ni attribué au départ par les acteurs. La préexistence de réseaux de proximité, qui fonde le bonding (Putnam, 1995), est le socle de la confiance, y compris institutionnelle. Mais elle semble insuffisante pour déployer toutes les actions des programmes locaux pour l'emploi. Une animation prend donc nécessairement le relai pour coordonner les actions.

Dans les deux cas, l'existence d'une personne dédiée aux tâches de base (secrétariat, mise en lien et animation des réunions) est jugée nécessaire, notamment par le responsable de l'Unité Territoriale de la DIRECCTE : *« Il s'agit de démarches importantes qui nécessitent une ingénierie et une animation dédiée, sans lesquelles elles ne peuvent exister ou fonctionner correctement ».*

### 3.2.2. Un repositionnement permanent des rôles de chaque acteur

Lorsque les acteurs sollicités ont accepté de participer à l'initiative en intégrant le Comité de pilotage ou en menant des actions prévues, il importe de constamment repositionner leurs actions vis-à-vis de la démarche comme de leurs propres réseaux. L'entretien du capital social nécessite en effet une recherche constante du positionnement idéal de chacun. Nos résultats corroborent ceux de Houessou (2015) qui note que l'identification des rôles des différents acteurs est déterminante dans la compréhension de la dynamique situationnelle.

La réussite de la démarche du Sud Alsace a été liée à plusieurs facteurs : l'absence de relations hiérarchiques entre la MEF et les autres structures, l'intégration d'acteurs responsables des projets et en situation d'agir. Le réseau de relations entre les acteurs territorialise le capital social sur lequel se fondent les initiatives de l'emploi. Sont alors réunis les éléments du capital social (Angeon et Callois, 2006) : des acteurs mis en réseau dans une dynamique de développement de l'emploi et des compétences. Mais il ne suffit pas d'avoir ces deux éléments afin de pouvoir les mettre en dynamique ; il convient aussi de mobiliser les acteurs et de disposer de la flexibilité nécessaire pour se repositionner constamment selon les besoins exprimés.

Le caractère diffus du territoire langrois, le nombre moindre d'institutions et leur faible présence locale, effacent en partie cette impression de recherche permanente du juste positionnement des actions. De plus, la légitimité du Pays de Langres est moins soumise à discussion, alors qu'elle opère sur des thématiques et des publics proches de ceux de Pôle Emploi ou des Chambres consulaires. On peut y voir l'efficacité des réseaux locaux qui couvrent l'ensemble du territoire. Sachant que l'alliance avec les chefs d'entreprise locaux confère un avantage de poids dans la discussion avec les acteurs institutionnels.

Il semble malgré tout que ces éléments soient peu efficaces au regard de l'amélioration de la mobilité salariale en traitant la demande d'emploi et non l'offre. Les conditions d'ancrage territorial des entreprises sont peu abordées même si le territoire de Langres a réalisé un effort substantiel en créant un écosystème entrepreneurial local via une animation économique significative. Dans le Sud Alsace, il existe pourtant d'importantes entreprises dont PSA Peugeot Citroën. Mais leur production est liée à d'autres usines et centres de recherche. De même, les entreprises du textile, de la plasturgie et des machines-outils sont dépendantes de réseaux de fournisseurs et de distributeurs. Le territoire peut alors constituer un maillon essentiel de la

structuration de ces réseaux, notamment en valorisant les compétences territoriales (Defélix et Mazzilli, 2009).

#### **4- Conclusion**

Notre questionnaire initial portait sur la production et la mobilisation du capital social dans le cadre de démarches de GPEC à l'échelle d'un territoire. Nous avons souhaité plus particulièrement analyser ces démarches en identifiant les mécanismes et les dispositifs d'appui de ces démarches. Sachant qu'une réflexion sur les dispositifs de GPECT suppose aussi une analyse des liens entre le capital social et la compétence collective partagée.

L'étude de deux cas de GPECT montre l'émergence d'une vision partagée des acteurs en présence (industriels, territoire et pouvoirs publics). Ces acteurs appartiennent à des institutions différentes et ne sont ni liés par des relations hiérarchiques, ni par des partages d'expériences ou de valeurs communes. Cette étude souligne également le rôle de la structure des liens dans le renforcement des logiques d'action collectives en faveur du développement de l'emploi et des compétences (collecte et circulation de l'information, identification des ressources, conception des stratégies et des projets).

Les résultats de cette recherche nous ont permis d'identifier les clés d'appui pour une mobilisation efficace du capital social dans une démarche de GPECT. Ils proposent notamment des pistes pour mieux identifier les contours le capital social dans ce cadre d'action, son fonctionnement, et son animation.

L'activation des réseaux locaux et des coopérations locales autour de la GPECT implique la construction d'une compétence collective. Pour ce faire, la structure chargée de l'animation construit, à partir d'un diagnostic partagé, une vision commune du développement local et des difficultés à traiter en priorité. Par la suite, elle constitue une équipe au sein de laquelle divers acteurs peuvent piloter des actions différentes sur la base d'un référentiel et d'un langage communs. L'existence de la confiance et des réseaux internes au territoire sous-tendent ainsi la mobilisation du capital social territorial sur la gestion des emplois et des compétences. Nos résultats corroborent ceux de Ternaux (in Lamotte, 1998) qui montrent que l'émergence d'actions collectives, qui supposent mises en coopération, mécanismes de coordination et d'adaptation entre agents du territoire, exige des relations sociales denses (Granovetter 1990), d'une durée suffisamment longue, une circulation efficace de l'information et une proximité territoriale, combinaison de proximités géographique, organisationnelle et institutionnelle.

L'entretien du capital social nécessite le partage d'un certain nombre d'objectifs et d'actions. Ce qui impacte directement les structures participantes dans la mesure où les actions au sein du collectif les font évoluer en interne notamment sur la perception des enjeux et sur l'organisation du personnel et des priorités. Ainsi le capital social territorial n'est pas statique, évoluant selon les priorités des structures participantes et les contraintes de l'animation.

#### **Bibliographie**

Angeon, Valérie. ; Callois, Jean Marc (2006). « Capital social et dynamiques de développement territorial : l'exemple de deux territoires ruraux français », *Espaces et sociétés*, N°124-125, p.55-71.

Angeon, Valérie. ; Callois, Jean Marc (2004). « Fondements théoriques du développement local : quels apports de la théorie du capital social et de l'économie des proximités ? », *Quatrièmes journées de la proximité*, Marseille.

Asselineau, Alexandre. ; Cromarias, Anne (2011). « Construire la proximité. L'exemple d'une stratégie entrepreneuriale menée en milieu rural », *Revue française de gestion*, vol. 213, N°4, p.141-156.

Bardin, Laurence (2013). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France, « Quadrige », 296 pages.

Bories-Azeau, Isabelle.; Loubès, Anne.; Ndiaye, Patrice (2011), « Construction d'une proximité territoriale : quels enjeux en termes de GPEC ? », *22<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*.

Bories-Azeau, Isabelle.; Loubès, Anne (2009). « Les maisons de l'emploi : un dispositif au cœur de la GTRH ? », *20<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*.

Bories-Azeau Isabelle. ; Loubès, Anne. ; Estève, Jean Marie. (2008). « Emergence d'une GRH Territoriale et réseau inter firmes », *19<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*.

Bories-Azeau Isabelle.; Loubès, Anne.; Fabre, Claude. ; Faillenet Patrick (2008). « La contribution de l'animateur dans la production et la mobilisation du capital social au sein d'un réseau inter firmes », in *Management et réseaux sociaux : ressource pour l'action ou outil de gestion ?*, Hermes Science Publishing, p.279-291

Callois, Jean Marc (2004). « Capital social et développement économique local », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, N°4, p. 551-577.

Camagni, Roberto.; Capello Roberta (2013). « Regional Competitiveness and Territorial Capital: A Conceptual Approach and Empirical Evidence from the European Union », *Regional Studies*, Vol.47, N°9, p.1383-1402.

Defélix, Christian.; Picq, Thierry (2013). « De l'entreprise étendue à la « gestion des compétences étendue » : enjeux et pratiques en pôles de compétitivité », *@GRH*, vol.7, N° 2, p.41-66.

Defélix, Christian.; Mazzilli, Ingrid, (2009). « De l'individu au territoire : la longue marche de la gestion des compétences », in *Gestion des compétences, Nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Vuibert, Paris, p.197-209.

Defélix, Christian.; Dégruel, Maud.; Le Boulaire, Martine.; Retour, Didier (2013). « Elargir la gestion des ressources humaines aux dimensions du territoire : quelles réalités derrière les discours ? », *Management et Avenir*, N°59, p.120-138.

Ehlinger, S., Perret V., Chabaud D., (2007), « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? ». *Revue Française de Gestion*, N° 170, p. 155-171.

Everaere, Christophe.; Catherine Glée (2014). « Une GPEC territoriale ? De l'outil de gestion à l'institutionnalisation d'une nouvelle forme de GRH », *Management & Avenir*, vol.73, N°7, p. 73-91.

Fauvy, Stéphane.; Arnaud, Nicolas. (2012). « Un outil de GTEC : la mise en place d'une charte de l'emploi saisonnier dans le secteur du végétal spécialisé. Le cas des rosiéristes du Douessin. » *Management et Avenir*, vol.6, N°56, p. 54-74.

Granovetter, Mark, (1990). « The Old and the New Economic Sociology », dans Friedland R., Robertson A., *Beyond the market*, (Ed.) Aldine, New York.

Granovetter, Mark, (1974). *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*, Cambridge, Harvard University, 259 pages

Houessou, Benjamin (2015). Le processus de construction d'une GPEC-Territoriale : réflexion à partir de dispositifs de GPEC-Territoriale pilotée par la Chambre de métiers et de l'artisanat de Loir-et-Cher. Thèse de doctorat, Université Rennes 1.

Lacquement, Guillaume.; Chevalier, Pascal (2016). « Capital territorial et développement des territoires locaux, enjeux théoriques et méthodologiques de la transposition d'un concept de l'économie territoriale à l'analyse géographique », *Annales de géographie*, N°711, p.496-518

Lamara, Hadjou (2009). Les deux piliers de la construction territoriale : coordination des acteurs et ressources territoriales, *Développement durable & territoire*, URL : <http://developpementdurable.revues.org/8208>

- Loubès, Anne.; Bories-Azeau, Isabelle (2016). « Les logiques de la GPEC élargie au territoire : une proposition de typologie », *Gestion 2000*, N°2-3, p.141-160.
- Loubès, Anne.; Bories-Azeau, Isabelle (2012); « La GPEC élargie au territoire : quelles interfaces ? » 23<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH.
- Loufrani-Fedida, Sabrina.; Ève, Saint-Germe (2018). « L'engagement durable des parties prenantes dans une démarche de GRH territoriale : le cas de la GTEC de Sophia Antipolis », *Revue de gestion des ressources humaines*, Vol.110, N°4, p. 18-40.
- Mazzilli, Ingrid.; Pichault, François (2014). « La construction des dispositifs de GRH territoriale : Grille d'analyse et modalités du processus de traduction », *Management International*, Vol.19, N°3, p.31–46.
- Mazzilli, Ingrid (2011), *Construire la GRH territoriale : une approche par les dispositifs de gestion et la théorie de l'acteur-réseau*. Thèse de doctorat. Université de Grenoble.
- Mazzilli, Ingrid (2009). « L'émergence d'une instrumentation de GRH territoriale : le cas d'un pôle de compétitivité », 20<sup>ème</sup> Congrès AGRH.
- Mendez, Ariel.; Mercier Delphine (2006). « Compétences clefs des territoires : le rôle des relations inter organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, Vol.32, N°164, p.253-275.
- Nahapiet, Janine.; Ghoshal, Sumantra (1998). « Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage », *Academy of Management Review*, Vol.23, N°2, p.242–266.
- Pecqueur, Bernard (2015). « Evolution récente des dynamiques territoriales en France. Vers un modèle productif territorialisé ? » in *RH, RSE et Territoires, défis théoriques et réalisations pratiques*, Vuibert, Paris, p.15-32.
- Pecqueur, Bernard (2006). « Le tournant territorial de l'économie globale », *Espaces et Sociétés*, Vol. 2, N°124-125, p.17-32.
- Perret, Cécile (2011). « Capital social et développement territorial », Notes de Recherches, N°11-01, IREGE, Université de Savoie
- Ponthieux, Sophie (2006). *Le capital social*, Coll. Repères, La Découverte, Paris, 128 pages.
- Putnam, Robert D. (1995). “Bowling alone: America's declining social capital”, *Journal of Democracy*, Vol.6, N°1, p.65-78.
- Raveyre Marie. (2006), « La construction de réseaux locaux – le cas de la politique territoriale » de Saint-Gobain, *Sociologies Pratiques*, N°13, p.77-89.
- Salvetat, David.; Géraudel, Mickaël.; d'Armagnac Sophie (2011). « La gestion inter-organisationnelle des connaissances dans un contexte coopératif », *Management et Avenir*, N°47, p. 55-78.
- Ternaux, Patrick (1998). Marchés locaux et marchés internes du travail : une approche par le territoire, in Lamotte B., *Les régulations de l'emploi : les stratégies des acteurs*, p. 249-266, Paris : L'Harmattan.
- Torre, André.; Rallet, Alain (2005), Proximity and localization, *Regional Studies*, Vol. 39, N°1, p.47-60.
- Woolcock, Michael (1998). « Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework », *Theory and Society*, Vol.27, N°2, p.151-208.
- Zimmerman, Jean Baptiste (2008). « Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée », *Revue Française de Gestion*, N°184, p.105-118.